

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

ENTREVISTAS DE SAÍDA: PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO
DO PROCESSO NUMA CONSULTORA DO SETOR DOS
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

ANA FILIPA FIRMINO METELO

OUTUBRO - 2019

MESTRADO EM **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO **TRABALHO DE PROJETO**

ENTREVISTAS DE SAÍDA: PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO
DO PROCESSO NUMA CONSULTORA DO SETOR DOS
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

ANA FILIPA FIRMINO METELO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

OUTUBRO - 2019

Agradecimentos

Hoje termina mais uma etapa daquela que está a ser a construção da minha vida, pessoal e profissional. Fui desde sempre educada a procurar e conquistar mais sem nunca desistir. Ainda que no decorrer do último ano desistir pareceu ser o único caminho possível, hoje sei que com as pessoas certas do meu lado jamais será essa a minha escolha.

Por esse mesmo motivo e outros tantos, não posso deixar de começar por agradecer à minha mãe pela sua força e amor incondicional. Por lutar durante anos com o intuito de me mostrar que tudo é possível com esforço e dedicação. Por me ensinar a nunca baixar os braços ainda que estejamos cansadas. Por me mostrar que nunca estou sozinha em nenhuma das minhas batalhas. Pela persistência e por ser a minha maior motivação para terminar esta etapa e todas as que se seguem. Obrigada mãe. Ao meu pai, por me ensinar o que é ser uma pessoa humilde, honesta e trabalhadora. Por me mostrar que o pouco é muito quando temos os nossos princípios bem definidos. E por todos os dias que lutou e luta para me proporcionar uma vida melhor. Obrigada pai.

À minha Orientadora, a Professora Helena Jerónimo, que viveu esta batalha tanto como eu. Por todas as vezes que me guiou quando estava perdida. Por nunca me ter deixado perder a esperança. Por todas as horas que dedicou a este projeto como se fosse seu e acima de tudo por ter lutado comigo até ao último minuto. Obrigada Professora.

Ao meu namorado, por ter a paciência que o amor exige. Por me ouvir durante horas e ainda assim conseguir puxar por mim sempre que era necessário. Por inventar leituras apenas para me fazer companhia nos fins de semana que ficávamos em casa. Por ser o meu porto seguro a qualquer hora. Obrigada Tiago. Aos meus amigos que acompanharam este caminho turbulento. Por compreenderem as ausências e os pedidos de desculpa. Por terem estado lá sempre que foi preciso. Por serem a leveza nesta minha batalha. Obrigada Patrícia, Sara, Diogo e Cátia. Às minhas “colegas” amigas de curso. Para elas não tenho palavras. Foram dias e noite sem conta. Por todas as invasões a casa umas das outras. Por todos os desabafos. Por lutarmos umas pelas outras. Obrigada Natacha, Joana, Margarida, Filomena e Célia.

Aos meus colegas de equipa, que puxaram por mim dia após dia e que nunca me deixaram desistir. Sem eles não teria sido possível. Obrigada Ricardo, João e Pedro.

À empresa que acolheu este projeto, tornando-o possível. Muito obrigada.

Resumo

Reflexo da multiplicidade geracional existente no atual mercado de trabalho, o *turnover* voluntário e consequente necessidade de retenção dos colaboradores constituem verdadeiros desafios para a Gestão de Recursos Humanos. No decorrer dos últimos anos, o perfil e os interesses dos colaboradores têm vindo a sofrer constantes alterações. Com o início da saída dos *Baby Boomers* e a entrada dos *Millennials* no mundo do trabalho, o *turnover* ganhou expressão na vida empresarial uma vez que as organizações se veem impotentes na retenção dos seus ativos mais valiosos. O setor das Tecnologias de Informação tem sido cada vez mais afetado por este fenómeno devido às exigências que o perfil dos seus profissionais acarreta. Por esse motivo hoje, mais do que nunca, as organizações estão preocupadas com o desenvolvimento e eficácia das suas políticas de retenção em prol da produtividade adjacente aos seus colaboradores mais qualificados.

A ferramenta das entrevistas de saída surge então como uma forte aliada à Gestão de Recursos Humanos. Com o objetivo de compreender os fatores inerentes à tomada de decisão que levam um colaborador a sair de uma organização, esta ferramenta possibilita ainda desvendar possíveis problemas organizacionais e desenvolver práticas que reduzam o *turnover* voluntário de uma empresa.

Com o intuito de contribuir para a melhoria do processo de entrevistas de saída de uma empresa multinacional inserida no setor das Tecnologias de Informação surge o presente projeto. Através da proposta para a reestruturação do processo já praticado e dos questionários utilizados, tem como propósito conciliar os ensinamentos da literatura existente sobre o tema com as necessidades e realidade da própria organização.

Palavras chave: entrevistas de saída, *turnover* voluntário, *turnover*, retenção, *Millennials*, projeto, setor dos Sistemas de Informação.

Abstract

Reflecting the generational multiplicity in the actual labor market, voluntary turnover and the subsequent need for employee retention are significant challenges for Human Resources Management. Over the last few years, the profile and interests of employees have been constantly changing. With the Baby Boomers' retirement and the Millennials' entry into the work world, turnover has gained expression in business life once organizations find themselves powerless in retaining their most valuable talents. The Information Technology sector has been increasingly affected by this phenomenon due to the demands that the profile of its professionals entails. For this reason, today, more than ever, organizations are concerned with the development and effectiveness of their productivity retention policies that are adjacent to their most qualified employees.

In this context, the exit interview tool emerges as a strong ally for Human Resource Management. In order to understand the factors inherent in the decision making that lead an employee to leave an organization, this tool also makes it possible to unveil possible organizational problems and develop practices to reduce the voluntary turnover.

In order to contribute to the improvement of the exit interview process of a multinational company inserted in the Information Technology sector, the present project emerges. Through the proposal for the reformulation of the process already practiced and the questionnaires used, its purpose is to reconcile the existing literature on the subject with the needs and reality of the organization itself.

Keywords: exit interviews, voluntary turnover, turnover, retention, *Millennials*, project, Information Technology industry

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. A Evolução da força de trabalho e o fenómeno de <i>Job Hopping</i>	3
2.2. <i>Turnover: (in)voluntário e (dis)funcional</i>	5
2.3. Entrevistas de Saída: uma ferramenta de compreensão do <i>turnover</i> voluntário	7
3. O PROCESSO DE ENTREVISTAS DE SAÍDA NA “ORGANIZAÇÃO Z”	10
3.1. Caracterização da Empresa em análise	10
3.2. O Processo de Entrevistas de Saída existente	11
3.2.1. Fluxo dos procedimentos já implementado	11
3.2.2. Nota Metodológica	14
3.2.3. Diagnóstico de Limitações sobre o Processo Implementado	15
4. PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE ENTREVISTAS DE SAÍDA	16
4.1. Implementação da Plataforma <i>Online</i>	16
4.2. Reformulação dos Questionários	22
4. CONCLUSÕES.....	28
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Guião de Entrevista de Saída para o Entrevistador	35
Anexo 2: Questionário de Satisfação do Colaborador	39
Anexo 3: Proposta de Reformulação do Guião de Entrevista de Saída para o Entrevistador	42
Anexo 4: Proposta de Reformulação do Questionário de Satisfação do Colaborador...	44

Glossário de Abreviaturas:

IT: Tecnologias de Informação (Information Technology)

PM: Gestor de Projeto (Project Manager)

RH: Recursos Humanos

TL: Líder de Equipa (Team Leader)

1. INTRODUÇÃO

As significativas e aceleradas transformações do mercado de trabalho e do perfil dos trabalhadores, assim como a intensa competição pelos talentos, têm vindo a pressionar as organizações a rever e elevar constantemente os seus níveis de eficácia a fim de sobreviver às novas exigências. Na perspectiva de alguns autores, a chamada “guerra pelos talentos” entre organizações foi dada por terminada, quando grande parte das pessoas que saem do seu local de trabalho fazem-no de forma voluntária, sendo os próprios colaboradores os vencedores desta batalha (e.g. Mitrovska & Eftimov, 2016). A julgar este entendimento como correto, a preocupação das organizações passou a ser maioritariamente a retenção dos seus melhores talentos e não tanto a procura de novos, uma vez que os ativos intangíveis, por força da sua inimitabilidade e conhecimento, ganharam importância crescente no seio empresarial (Abassi & Hollman, 2000; Turulka & Bajgoric, 2018). Paralelamente a esta preocupação tem-se assistido a uma mudança profunda nas características dos colaboradores que constituem o mercado de trabalho nos dias de hoje.

Desde há uns anos que o mercado de trabalho é constituído não apenas por uma, mas por três forças geracionais, abrangendo desta forma colaboradores nascidos entre 1946 e 2000 (Ng & Schweitzer, 2010; Kaifi, Nafei, Khanfar & Kaifi, 2012; Becton, Walker & Jones-Farmer, 2014). Esta situação alterou, principalmente, o paradigma através do qual os colaboradores se posicionam numa organização. O objetivo que antes era construir carreira e evoluir profissionalmente numa só empresa, hoje tornou-se no desenvolvimento de novas competências adquiridas através de experiências profissionais diversificadas. Atualmente, os colaboradores mais jovens, com pouca experiência profissional e com elevados níveis de escolaridade, tendem a ter baixos níveis de satisfação relativamente aos seus empregos e carreiras e apresentam, de igual modo, um baixo comprometimento com as organizações, fortalecendo a intenção de *turnover* (Ma, Chen & Wang, 2003).

Este fenómeno tem atingido praticamente todos os setores laborais e o das tecnologias de informação (IT) não é exceção. A área das tecnologias tem vindo a enfrentar grandes desafios tais como o acelerado avanço tecnológico, a obsolescência

rápida dos conhecimentos e necessidade de formação contínua, o reequipamento de profissionais de IT e as elevadas taxas de *turnover* (Moquin, Riemenschneider & Wakafeld, 2019). Por estes motivos, este setor detém a maior percentagem de colaboradores que alteram frequentemente de emprego por vontade própria, os chamados *job hoppers* (Grasz, 2014), o que conduz inevitavelmente a elevadas percentagens de *turnover* organizacional. Hoje, mais do que nunca, as organizações estão preocupadas com o desenvolvimento e eficácia das suas políticas de retenção e diversas têm sido as ferramentas analisadas para colaborar na resolução deste fenómeno. Neste sentido, as entrevistas de saída surgem como uma prática de recursos humanos que visa auxiliar os profissionais da área na obtenção de informação sobre as eventuais causas que levam à decisão de saída de um colaborador da organização (Williams, Harris & Parker 2008). Apesar das entrevistas de saída serem definidas entre os estudiosos como uma poderosa ferramenta de retenção de colaboradores, é fundamental que a informação recolhida através delas seja utilizada na melhoria dos processos organizacionais para que não se perca o seu propósito e credibilidade junto dos colaboradores. Ainda que de uma conversa se trate, é fundamental que sejam vistas como um processo delicado no sentido em que carece de um cuidado particular por parte dos entrevistadores para que se consigam obter respostas honestas e passíveis de serem analisadas, com o intuito de desenvolver ações subsequentes das mesmas (Soerjoatmodjo, 2014).

Empiricamente, o presente projeto focaliza-se numa consultora que opera há cerca de 30 anos no mercado nacional e internacional nas áreas das telecomunicações, energia, governo, transportes e serviços financeiros. Foi solicitado o anonimato por parte da organização pelo que no decorrer deste projeto a referência à mesma será realizada através da denominação “Organização Z”. Com uma elevada representatividade de *Millennials* a operar nos seus projetos – cerca de 70% – a consultora regista que mais de 1/3 dos colaboradores desta geração possuem antiguidade organizacional inferior a um ano.

A “Organização Z” regista um crescente *turnover* voluntário – que desde o ano 2017 ultrapassou os 20% – e, após implementar o processo de entrevistas de saída, verificou que os resultados obtidos eram não só reduzidos como também revelavam pouco conteúdo para que pudessem ser desenvolvidas práticas ou programas no âmbito da gestão de recursos humanos. Assim, tornou-se essencial melhorar e reestruturar não só os questionários utilizados neste âmbito, como também o próprio fluxo de trabalhos do

processo. O presente projeto visa, portanto, propor uma reformulação do processo das entrevistas de saída já existente com o intuito de contribuir para a redução do *turnover* voluntário da organização. Facilitando a realização do processo a todos os seus intervenientes através de uma plataforma *online* e reformulando os questionários utilizados, espera-se que com a possível implementação do projeto a organização consiga compreender de uma forma mais direta os fatores inerentes às tomadas de decisão de rescisão de contrato voluntárias por parte dos seus colaboradores.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. A Evolução da força de trabalho e o fenómeno de *Job Hopping*

No decorrer das últimas décadas têm sido diversos os fatores que desafiam o futuro dos recursos humanos. A alteração de uma economia baseada na manufatura para uma economia que tem por base os serviços e/ou o conhecimento foi um dos maiores desafios que a gestão de recursos humanos se viu obrigada a enfrentar (Stone & Deadrick, 2015). O início da era do conhecimento afetou todas as indústrias e o fenómeno da globalização elevou a competição entre as empresas, criando um ambiente turbulento onde as organizações necessitam de prosperar (Stovel & Bontis, 2002). Com a alteração na base da economia, os investigadores reconhecem que os ativos tangíveis têm vindo a perder importância nas organizações, pois são as pessoas e o seu conhecimento que constituem o ativo valioso dentro da vida empresarial (Abassi & Hollman, 2000; Turulka & Bajgoric, 2018). Desta forma, nunca foi tão importante gerir e reter os colaboradores e as suas competências pois estas são a chave condutora para o sucesso organizacional e respetiva vantagem competitiva (Stone & Deadrick, 2015). Esta necessidade possui maior intensidade no setor das tecnologias de informação que se apresenta em constante evolução devido às alterações tecnológicas das quais é alvo. Consequentemente, os seus profissionais vêm-se obrigados a estar em constante progresso e desenvolvimento das suas competências (Agarwal & Ferrat, 2002). Por este mesmo motivo, o setor das tecnologias de informação regista elevadas taxas de *turnover* organizacional (Pee, Tham, Kankanhalli & Tan, 2008; Westlund & Hannon, 2008).

Paralelamente a esta evolução, as organizações começaram a deparar-se com uma força de trabalho multigeracional da qual fazem parte as gerações *Baby Boomer*, *X* e

Millennials (Ng & Schweitzer, 2010; Kaifi *et al.*, 2012; Becton, Walker & Jones-Farmer, 2014). Cada uma das três gerações tem características e especificidades próprias, o que obriga ao desenvolvimento de práticas e estratégias adaptadas às mesmas (Kaifi *et al.*, 2012; Ivanović & Ivančević, 2019). Não sendo consensual entre os estudiosos o eixo temporal associado a cada uma das gerações, pode-se assumir que os *Baby Boomers* são colaboradores nascidos entre 1946 e 1964 (Williams, Page, Petrosky & Hernandez, 2010; Kaifi *et al.*, 2012), sendo por isso a geração mais sénior a operar atualmente no mercado de trabalho. Os colaboradores que pertencem a esta geração são extremamente disciplinados e comprometidos com o seu trabalho. Procuram construir na mesma empresa a sua carreira, dando origem à ideia de um trabalho para a vida (Wong, Gardiner, Lang & Coulon, 2008; Shacklock & Brunetto, 2011). A partir de 1965 até 1980 começou a nascer a Geração X (Kaifi *et al.*, 2012) que veio distinguir-se principalmente pela necessidade do equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional (Kupperschmidt, 2000; Buzza, 2017). Apreciadores de uma comunicação rápida e direta, os colaboradores desta geração tendem a ser autónomos, céticos e gostam de enfrentar e conciliar diversas experiências (Kupperschmidt, 2000; Ciarniene & Vienazindiene, 2018). Posteriormente, começou a nascer aquela que é atualmente a força de trabalho mais jovem a operar no mercado, a Geração *Millennials*. Os *Millennials*, também conhecidos por “Geração Internet” (Sidle, 2014; Williams *et al.*, 2010) nasceram entre 1981 e 2000 e são a primeira geração da era da Internet (Kaifi *et al.*, 2012). Consequentemente, tornaram-se nativos em tudo o que envolva a linguagem digital, desde computadores a outros *medias* de realidade virtual (Wong *et al.*, 2008). O avanço das tecnologias impacta diretamente nesta geração e estimula as suas expectativas ao nível da diversidade tanto profissional como étnica, estando inseridos numa sociedade inclusiva (Sidle, 2014). Contudo, também a incerteza é um fator presente na vida profissional destes colaboradores. A realidade que se vive hoje em dia – o terrorismo, as crises económicas, as recessões e outros eventos semelhantes – tornam o futuro dos *Millennials* bastante incerto, deixando-lhes apenas a certeza de que a mudança é necessária (Williams *et al.*, 2010).

Derivado de todos os fatores acima referidos, os *Millennials* possuem uma perspetiva de carreira bastante distinta das gerações anteriores. Focados na formação a longo prazo e na aquisição de novas competências, esta geração não estabelece relações permanentes com as organizações, alterando de emprego voluntariamente com

regularidade em busca de melhores e mais desafiantes condições de trabalho (Ivanović & Ivančević, 2019). A este fenómeno dá-se, atualmente, o nome de *Job Hopping* (Chowwen, Balogun & Olowokere 2014). O processo de *Job Hopping* inicia-se com a insatisfação sentida pelo colaborador (Griffith, Hom & Gaertner, 2000) que, posteriormente, começa à procura de novas ofertas. Após uma extensa análise, dá-se a tomada de decisão de rescisão com a antiga empresa em prol de uma oportunidade considerada mais benéfica (Pranaya, 2014).

Dado este fenómeno, reter os *Millennials* tem sido não só um desafio como também uma preocupação para as organizações (Ng & Schweitzer, 2010). Apesar dos elevados custos e tempo despendidos em recrutar, formar e reter, esta geração tendencialmente troca de emprego com uma maior facilidade do que qualquer outra geração até então. Neste sentido, uma grande perda da percentagem desta força de trabalho despoleta uma nova preocupação: o *turnover* organizacional.

2.2. *Turnover: (in)voluntário e (dis)funcional*

O fenómeno do *turnover* é um campo de pesquisa bastante extenso dentro da área da gestão dos recursos humanos e comportamento organizacional, todavia continua a existir uma lacuna naquilo que poderão ser as conclusões e razões específicas para o seu aparecimento (Mitrovska & Eftimov, 2016). Fruto do seu interesse académico, vários foram os autores que procederam à definição do conceito. Dessa forma, é possível compreender e calcular o *turnover* através do rácio entre o número de colaboradores que saíram de uma organização num determinado período a dividir pelo número de pessoas empregadas nesse mesmo período em análise (Devi & Krishna, 2016; Mitrovska & Eftimov, 2016). Já Abassi e Hollman (2000) consideram que o *turnover* é a rotação de colaboradores pelo mercado de trabalho entre organizações, empregos e ocupações. Note-se que as transferências entre funções na mesma empresa não contam para os cálculos do *turnover*, bem como os colaboradores cujas funções foram extintas (Mitrovska & Eftimov, 2016).

É importante sublinhar que o estudo do *turnover* assenta em duas vertentes distintas: voluntário ou involuntário. Entende-se por *turnover* involuntário todas as saídas dos colaboradores que não ocorram por iniciativa própria (Stovel & Bontis, 2002), isto é, maioritariamente reflete a decisão do empregador em rescindir a relação contratual com

o colaborador traduzindo-se no seu despedimento, contudo pode ainda incluir situações de reforma ou morte (Chiu & Francesco, 2003). Por outro lado, o *turnover* voluntário são as saídas da iniciativa do próprio colaborador (Stovel & Bontis, 2002; Al Mamun & Hasan, 2017). O *turnover* voluntário muitas vezes resulta na perda de colaboradores para empresas concorrentes, criando uma situação ainda mais crítica para a organização devido ao conhecimento que é “transportado” através do colaborador para a concorrência (Stovel & Bontis, 2002).

O *turnover* tem vindo a ganhar cada vez mais importância dentro do seio organizacional devido aos acrescidos custos que o fenómeno acarreta, sendo que não é apenas o recrutamento e a formação do colaborador que se tornam dispendiosos. Quando um colaborador sai da organização, a curva de aprendizagem do novo colaborador vai, inevitavelmente, diminuir a produtividade da função durante o tempo em que está a conhecer e compreender tanto a organização como a própria função (Stovel & Bontis, 2002). Assim, o *turnover* torna-se um indicador organizacional para diversos fatores: crescimento económico da organização (Dumitru, 2018); eficácia dos programas e atividades dos recursos humanos (Devi & Krishna, 2016); moral dos colaboradores e respetiva satisfação com o emprego (Mitrovska & Eftimov, 2016). Através destes indicadores é possível afirmar que a estabilidade organizacional está diretamente correlacionada com baixos níveis de *turnover*, bem como a preferência dos colaboradores em trabalhar em organizações com estáveis ambientes de trabalho (Zuber, 2001).

É de realçar que além do *turnover* voluntário e involuntário, Stovel e Bontis (2002) fazem ainda menção ao *turnover* funcional e disfuncional. De acordo com Abassi e Hollman (2000), o *turnover disfuncional* resulta da saída de colaboradores qualificados e com altos padrões de competências enquanto colaboradores com baixos níveis de desempenho permanecem na organização. Tal situação torna-se prejudicial à organização pois resulta em drásticas reduções no que concerne à inovação, entrega de serviços e até produtividade. Por outro lado, Johnson, Griffeth e Griffin (2000) afirmam que o *turnover funcional* – que resulta da saída de colaboradores com níveis de desempenho mais baixos em prol de colaboradores com melhores resultados de desempenho – ajuda a organização a reduzir o desempenho organizacional abaixo do desejável, tendo desta forma um papel facilitador para a organização.

Apesar de todos os estudos sobre este fenómeno, não existe nenhum modelo convencional que consiga compreender o percurso do *turnover* como um todo (Al Mamun & Hasan, 2017). Até à data, existe um conjunto de fatores que se mostram comuns entre os estudiosos sobre aquelas que poderão ser as razões para a sua ocorrência. Abassi e Hollman (2000) destacam as práticas de recrutamento, os estilos de liderança, a falta de reconhecimento e de sistemas de compensação competitivos e o ambiente de trabalho tóxico para aquelas que acreditam ser as principais causas. Adicionalmente, Mitrovska e Eftimov (2016) acrescentam ainda a satisfação no trabalho, a reduzida formação e orientação ao colaborador, a falta de inovação e responsabilidade e as oportunidades de mudança na organização.

Pelos diversos motivos acima referidos, as elevadas percentagens de *turnover* não devem ser ignoradas pelas organizações (Mitrovska & Eftimov, 2016). Ainda que não seja possível às organizações prever este fenómeno, torna-se fundamental compreender as razões do *turnover* voluntário e desenvolver ferramentas que auxiliem a retenção dos colaboradores desejáveis à organização (Stover & Bontis, 2002; Mitrovska & Eftimov, 2016). A gestão de recursos humanos deve, por isso, estimular programas que compreendam as razões que levam os colaboradores a deixar as organizações e que ajudem a identificar práticas de atração e retenção dos mesmos (Al Mamun & Hasan, 2017). Para tal, Mitrovska e Eftimov (2016) mencionam, entre outras ferramentas desenvolvidas para o efeito, as entrevistas de saída, os questionários de colaborador e as revisões anuais.

Neste sentido, e para melhor compreender as razões que levam às elevadas percentagens de *turnover* numa organização, o presente projeto irá incidir sobre a ferramenta das entrevistas de saída.

2.3. Entrevistas de Saída: uma ferramenta de compreensão do *turnover* voluntário

No mercado de trabalho atual, a preocupação das organizações em compreender o porquê dos seus colaboradores irem embora, o caminho que irão tomar e o que podem fazer para prever e prevenir essa situação tem vindo continuamente a crescer (Gioia & Catalano, 2011). Geralmente, o *turnover* voluntário é a expressão final de insatisfação no

local de trabalho, pelo que a sua monitorização e análise pode ser feita através de entrevistas de saída (Johns, 2004; Johns & Gorrick, 2016; Kusserow, 2016).

O termo “Entrevistas de Saída” é geralmente atribuído à reunião que ocorre entre um representante da organização e o colaborador que se encontra em processo de saída voluntária. Esta reunião tem como finalidade promover informação suficiente à organização que permita reforçar a capacidade de retenção de colaboradores qualificados e melhorar o seu funcionamento geral (Givens-Skeaton & Ford, 2018). Além de auxiliar na retenção dos colaboradores que permanecem na organização, permite ainda compreender as respetivas razões por detrás da decisão de saída dos colaboradores (Williams, Harris & Parker 2008). O processo da entrevista de saída tende a iniciar-se entre o momento em que a organização toma conhecimento da saída do colaborador e o seu último dia de trabalho, podendo ocorrer através de entrevistas estruturadas ou semiestruturadas, de entrevistas telefónicas, de uma conversa formal ou informal, de um questionário ou até mesmo através da combinação entre a conversa e o questionário (Flint & Webster, 2013; Givens-Skeaton & Ford, 2018). Devido ao foro emocional que este processo acarreta, é fulcral manter, no decorrer do mesmo, um nível de conforto que permita aos participantes tomarem a decisão de partilharem ao longo da entrevista as experiências que vivenciaram na organização (Soerjoatmodjo, 2014). Desta forma, quando as respostas obtidas através deste processo revelam as verdadeiras causas que impactam na rotatividade dos colaboradores, torna-se possível que a empresa, posteriormente, avalie diversos aspetos organizacionais e atue sobre os mesmos com o intuito de aumentar a sua taxa de retenção (Givens-Skeaton & Ford, 2018).

Todavia, reduzir o *turnover* pode não ser a única vantagem da utilização desta ferramenta, pois ao abordar tópicos como o recrutamento, entrevistas e contratação, o *onboarding* e orientação dos colaboradores, a sua formação e respetiva gestão de desempenho, a comunicação, a compensação/prémios e reconhecimento e o ambiente de trabalho (Gioia & Catalano, 2011; Johns & Gorrick, 2016) durante a conversa com o colaborador, a organização tem a oportunidade de recolher informação sobre possíveis problemas organizacionais que possam estar a ocorrer. Deste forma, é-lhe permitido evitar posteriormente gastos litigiosos com colaboradores descontentes, alertar a gestão da organização com antecedência de possíveis problemas emergentes e até dissuadir os

colaboradores de se tornarem detratores da organização após a sua saída (Kusserow, 2016).

Ainda que cada vez mais as organizações optem por recorrer a este método para compreender as eventuais causas do seu *turnover*, a eficácia do processo das entrevistas de saída tem vindo, ao longo do tempo, a ser posta em causa por alguns estudiosos (Kusserow, 2016). São diversos os fatores apontados na literatura para que a utilidade desta ferramenta fosse apontada como dúbia, sendo que as principais causas referidas por Johns e Gorrick (2016) para a sua ineficácia são a inércia da gestão de recursos humanos sobre os dados recolhidos e as respostas tendenciosas dos colaboradores que acabam por omitir as verdadeiras razões pelas quais estão de saída da organização. Tal acontecimento advém de variadas causas, tais como a possibilidade de retorno à organização no futuro, a preocupação de possíveis repercussões nos colegas que ficam na organização ou até mesmo o impacto em possíveis referências laborais por parte da chefia (Johns & Gorrick, 2016).

Contudo, são os entrevistadores os principais fatores determinantes para garantir que as entrevistas de saída são vistas pelos colaboradores como um lugar onde podem falar abertamente sobre os motivos inerentes às suas saídas, garantido dessa forma a vertente estratégica do processo (Soerjoatmodjo, 2014). Para este efeito, Giacalone e Duhon (1991) recomendam que os entrevistadores façam parte de um departamento que detenha uma posição neutra na organização e que tenham experiência em desenvolver entrevistas, uma vez que se revela fundamental possuir técnicas que consigam compreender discursos ou comportamentos defensivos por parte dos entrevistados.

Gioia e Catalano (2011) acreditam que qualquer organização que tencione questionar os seus colaboradores sobre eventuais práticas que necessitem de ser alteradas deve garantir uma posterior ação sobre as mesmas, uma vez que a ausência de ação sobre o que é dito pode resultar numa redução da produtividade e satisfação no local de trabalho ou até incitar a um maior número de saídas.

3. O PROCESSO DE ENTREVISTAS DE SAÍDA NA “ORGANIZAÇÃO Z”

3.1. Caracterização da Empresa em análise

A organização sobre a qual o presente projeto incide diz respeito a uma multinacional portuguesa que opera no setor das tecnologias de informação há cerca de 30 anos. Derivado do seu pedido de anonimato para o presente projeto, a referência à mesma será efetuada através de denominação “Organização Z”. Com cerca de 3000 colaboradores, a “Organização Z” é constituída maioritariamente pelo género masculino, existindo apenas cerca de 30% de mulheres ativas na organização. Os seus colaboradores possuem idades compreendidas entre os 19 e os 70 anos, sendo que os *Millennials* detêm uma representatividade de cerca de 70% desse núcleo, seguida da Geração X com cerca de 30%. O nível de escolaridade de cada uma das gerações apresenta semelhanças entre si, sendo que aproximadamente 90% dos *Millennials* possuem qualificações ao nível do Ensino Superior e a Geração X apresenta valores próximos dos 85%. Relativamente ao vínculo contratual, é o contrato “Sem Termo” que possui maior expressão com valores percentuais na casa dos 70%, sendo que nos últimos anos a organização tem assistido ao crescimento do número de colaboradores com vínculo de prestação de serviços ou serviços *outsourcing*, constituindo atualmente cerca de 20% de todo o universo. Verifica-se ainda que a antiguidade dos colaboradores varia até ao máximo dos 30 anos de serviço na organização, contudo esta não regista valores acima dos 10% para colaboradores a partir dos cinco anos de antiguidade. Dos dados mencionados, regista-se que 30% dos *Millennials* ativos na organização detêm uma antiguidade inferior a um ano.

Ao longo dos anos, a “Organização Z” já desenvolveu projetos num grande número de países espalhados pelos continentes da América, Ásia, África e Europa. Atualmente possui projetos a decorrer nacional e internacionalmente sobre as áreas das telecomunicações, energia, governo, transportes e serviços financeiros. Por forma a dar resposta a todas as suas áreas de atuação é, atualmente, composta por diferentes áreas de atividade dedicadas e especializados em cada um dos setores anteriormente mencionados.

Tendo inicialmente surgido como uma *software-house* especialista no desenvolvimento de soluções à medida, cerca de dez anos após a sua fundação, a “Organização Z” posicionou-se no mercado das IT como uma empresa integradora de

sistemas. Em 2011 apostou na sua internacionalização como prioridade e atualmente, quase 30 anos após o seu aparecimento no mercado, já conquistou a liderança no mercado das Tecnologias de Informação. Tratando-se de uma organização não só focada nas suas soluções mas também nas pessoas, tem como visão tornar a vida das pessoas mais simples através da utilização da tecnologia. Neste sentido, e ainda que de uma empresa de tecnologias se trate, a “Organização Z” agrega a engenharia às ciências humanas por forma a manter as pessoas no centro das suas soluções.

Para ajudar na gestão dos seus colaboradores, a “Organização Z” conta com uma das suas áreas de atividade dedicada única e exclusivamente ao apoio da gestão de temas financeiros, legais, contratuais, logísticos e de comunicação interna. Dentro desta atividade podemos contar com o departamento de Recursos Humanos que é composto por cerca de 30 colaboradores especializados nas diversas áreas de processamento salarial, compensação e benefícios, formação, avaliação de desempenho, gestão de talento e processos contratuais. Contrariamente ao habitual, o recrutamento e seleção está entregue a uma atividade interna exclusiva para o efeito, funcionando como um serviço contratado em regime *outsourcing* dentro da própria organização. Por esse motivo, o recrutamento e seleção não integra as funções dos colaboradores do departamento de Recursos Humanos da “Organização Z”.

3.2. O Processo de Entrevistas de Saída existente

3.2.1. Fluxo dos procedimentos já implementado

No sentido de compreender as principais causas que levam uma elevada percentagem de colaboradores a tomar a decisão de rescindir o vínculo contratual com a organização, a “Organização Z” implementou em meados de 2015 o processo de gestão de saídas. Assim, com o objetivo não só de identificar os motivos e tendências das saídas dos colaboradores, mas também para fornecer informação à gestão de topo da organização e identificar melhorias nas práticas de retenção, as entrevistas de saída são compreendidas pela “Organização Z” como uma oportunidade privilegiada de identificação de questões relacionadas com a satisfação, afiliação e compromisso dentro e para com a empresa. Neste sentido, é fundamental perceber os motivos de saída dos colaboradores e documentar o *feedback* recebido sobre a organização, pois apenas dessa forma se torna

possível introduzir práticas que incrementem uma mudança positiva para os atuais e futuros colaboradores da mesma.

Assim, o atual processo de entrevistas de saída pressupõe a aplicação de uma entrevista a todos os colaboradores que tomem a decisão de rescindir contrato por iniciativa própria, isto é, que se caracterizem por serem saídas voluntárias e que detenham um vínculo contratual do tipo “Sem Termo”, “Termo Certo” e/ou “Termo Incerto”.

O processo inicia-se quando é entregue à chefia a carta de rescisão de contrato pelo colaborador. A partir desse momento a saída torna-se conhecida. Nesse sentido, a chefia deve formalizar o pedido de saída, através de um portal da intranet, à equipa do departamento de recursos humanos dedicada à gestão contratual dos colaboradores que, por sua vez, irá aprovar o pedido de saída e dará seguimento ao processo. Para que a entrevista seja atribuída a um entrevistador é necessário que a equipa de gestão contratual insira no sistema a informação de que o pedido de saída está a ser tratado e posteriormente notifique o entrevistador via email. No email o entrevistador terá a informação necessária – desde a identificação do colaborador à data de término de contrato e possíveis férias – para estabelecer o contacto com o colaborador em processo de saída na finalidade de agendar uma data de realização da entrevista.

Para a realização das entrevistas, a “Organização Z” predispõe de um grupo de cerca de 15 entrevistadores que é formado não apenas pelo departamento de recursos humanos como também por colaboradores de cada uma das atividades que constituem a organização, sendo desejável que a equipa de entrevistadores seja mandatada por um ano com o objetivo de garantir a rotatividade entre os colaboradores. O critério para a seleção do entrevistador a realizar a entrevista é monitorizado pela equipa de gestão contratual através de um determinado conjunto de variáveis, entre as quais:

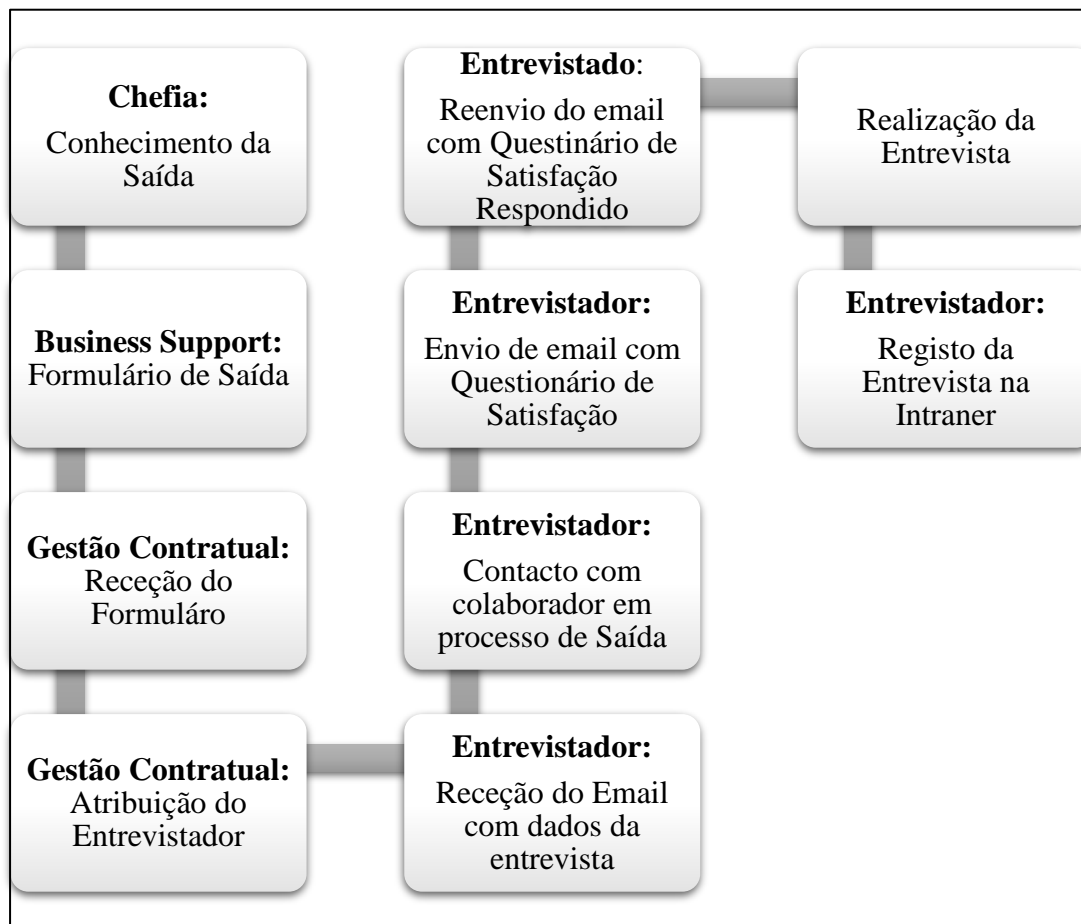
- Nenhum entrevistado deverá ter nível de carreira superior ao entrevistador;
- Não deverá existir qualquer relação de proximidade entre entrevistador e entrevistado;
- Deverá existir rotatividade entre os entrevistadores atribuídos. A rotatividade dos entrevistadores é monitorizada através de um ficheiro *excel* alimentado pela equipa de gestão contratual com as datas das últimas atribuições de cada entrevistador.

Uma vez notificado, o entrevistador deverá estabelecer contacto com o colaborador que está de saída para dois propósitos: (1) agendar uma data que seja

favorável a ambos a fim de realizar a entrevista e (2) enviar um ficheiro *excel* onde o colaborador poderá responder a um questionário de satisfação (Anexo 2) antes da entrevista, num ambiente calmo e confortável. Quando o colaborador responde ao questionário deve enviá-lo devidamente preenchido novamente ao entrevistador para que este possa analisar as respostas e identificar previamente possíveis temas de satisfação e insatisfação. Chegado o momento da entrevista, o entrevistador imprime o guião da entrevista (Anexo 1) disponível em *excel* e conduz a conversa com o colaborador sobre os tópicos presentes no mesmo e possíveis temas que possam ter sido detetados nas respostas obtidas através do questionário de satisfação. Esta conversa tem duração cerca de uma hora durante a qual o colaborador é questionado sobre o seu percurso pela organização, com o intuito de compreender se os motivos da sua saída são de teor interno ou externo, bem como os aspetos potenciais da organização e sobre quais deverá trabalhar a fim de melhorar.

Após a conversa com o colaborador, o processo da entrevista termina quando o entrevistador regista os dados retirados da entrevista numa comunidade da intranet para posteriormente serem utilizados no relatório de saídas realizado trimestralmente pelo departamento de RH. Apenas os apontamentos da própria entrevista são registados com o intuito de serem analisados e tratados, não sendo utilizadas as respostas do questionário de satisfação respondido numa primeira instância pelo colaborador. Segue, na figura 1, o fluxo de trabalhos descrito.

Figura 1. Fluxo de Trabalhos adjacente ao processo das Entrevistas de Saída.



Fonte: Elaboração própria para efeitos representativos.

3.2.2. Nota Metodológica

A ferramenta das entrevistas de saída passou a ser utilizada, em meados de 2015, pela “Organização Z” como estratégia na prevenção do *turnover* voluntário. Contudo, cerca de dois anos mais tarde e apesar dos esforços feitos para evitar o fenómeno, o *turnover* da organização atingiu os 20% e não se tem verificado a sua redução desde então. O elevado número de saídas dos colaboradores tem-se verificado, sobretudo, entre os períodos abrangidos pelos 1-3 anos de antiguidade e 4-6 anos, com 28% e 32%, respetivamente, no ano de 2017 e 31% e 25%, respetivamente, em 2018.

Contrariamente ao expectável, os dados recolhidos através das entrevistas não têm exercido um papel clarificador sobre aqueles que possam estar a ser os principais motivos por detrás do aumento significativo do *turnover* registado. Neste sentido dedicámo-nos a tentar compreender quais as principais limitações sentidas no processo implementado

através de quatro sessões de *focus group* com os próprios entrevistadores e com a equipa responsável pela gestão do processo. A metodologia do *focus group* é frequentemente utilizada com o propósito de examinar as perceções e sugestões de um grupo de participantes sobre um determinado tópico que possuem em comum (Jones, Newsome, Levin, Wilmot, McNulty & Kline, 2018). Regra geral, esta ferramenta é conduzida por um moderador que tem o objetivo de recolher informação pertinente de todos os participantes, colaborando na continuação do projeto que está a ser debatido (Jones *et al.*, 2018; van Bezouw, Garyfallou, Oană & Rojon, 2019). Com duração de cerca de uma hora, as sessões realizadas contaram com a presença de três a sete participantes. Tendo sido construídos dois *focus group* para o efeito, importa frisar que não foram colocadas na mesma sessão elementos da equipa responsável pelo projeto com elementos do grupo de entrevistador, tendo sido sempre realizadas sessões individuais para cada um dos grupos.

3.2.3. Diagnóstico de Limitações sobre o Processo Implementado

Recorrendo à metodologia utilizada e resultado da contribuição de todos os participantes do *focus group*, foi possível diagnosticar, entre diversas causas apontadas, aquelas que poderão ser a chave da ineficácia sentida no processo:

- Como referido anteriormente, para que o processo da entrevista de saída possa ter início é necessário não só que a chefia envie o pedido de saída à equipa responsável pela gestão contratual como também é necessário que esta registe no sistema que iniciou o processo de saída do colaborador. Em diversos casos, o tempo despendido entre todas as ações necessárias até o entrevistador ser notificado que possui uma entrevista por realizar é de tal forma extenso que a data de saída do colaborador em causa expira sem que haja oportunidade de realizar a entrevista;
- O guião da entrevista utilizado pressupõe que sejam, na segunda secção, contabilizados 100% sobre os fatores internos e externos por detrás dos principais motivos de saída do colaborador. Contudo, sobre este ponto foram identificadas duas problemáticas para os entrevistadores: (1) a distinção entre os *clusters* dos fatores internos e os *clusters* dos fatores externos é deveras diminuta; (2) não é transversal a todos os entrevistadores que o somatório de ambos os fatores seja

100%, existindo em diversos casos 100% para cada um dos fatores. Desta forma, o somatório final tem um total de 200%.

Ambos os aspetos mencionados contribuem de forma significativa para o enviesamento dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas de acordo com o guião em vigor.

Adicionalmente, após uma revisão dos *clusters* definidos no guião da entrevista e com base no que os estudos sobre esta ferramenta indicam, existe uma lacuna que poderá ser combatida com uma redefinição e descrição sobre os *clusters* em análise. A principal necessidade de redefinição parte dos *clusters* “Desafio/Funções Atuais” e “Novo Desafio/Funções mais Aliciantes” que no último relatório realizado no ano 2018 ocupavam respetivamente o 2º lugar com 12,1% dos fatores internos e o 1º lugar com 17,8% dos fatores externos, sobre os principais motivos de saída dos colaboradores. Não sendo clara a informação que se extrai da entrevista sobre o motivo pelo qual um colaborador sai de uma organização para agarrar um novo desafio, tornou-se fundamental a redefinição dos *clusters* em causa.

Desta forma, pretende-se apresentar uma proposta de formulação do processo de entrevistas de saída no sentido de contribuir para a melhoria do processo através de um novo fluxo de trabalhos e da reformulação dos questionários utilizados com o intuito de dar resposta aos problemas mencionados.

4. PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE ENTREVISTAS DE SAÍDA

4.1. Implementação da Plataforma Online

Frequentemente as entrevistas de saída acabam por ser um método muito exigente no que se refere ao tempo despendido para efeitos da sua concretização (Giacalone, Knouse, & Montagliani, 1997), sendo que o processo existente na “Organização Z” não é exceção. Com o intuito de o tornar mais eficiente, é proposto o desenvolvimento de uma plataforma *online* desenhada única e exclusivamente para o efeito, apostando na automatização da sua vertente administrativa. A plataforma pode estar disponível em três línguas – português, inglês e espanhol – devido ao carácter internacional da organização, e ser constituída por sete menus e/ou ações distintas, a plataforma proposta facultará toda

a informação necessária sobre uma entrevista através do acesso a um único ponto, tanto aos entrevistadores como à própria equipa responsável pela gestão do processo na organização. Assim, será possível abordar os seguintes tópicos no acesso à plataforma proposta: a) Gestão Administrativa; b) Entrevistas por Realizar; c) Entrevistas Realizadas; d) Entrevistas Canceladas; e) Contacto com colaborador; f) Pedido de alteração de Entrevistador; g) Questionários.

a) Gestão Administrativa

Para tornar a automatização do processo possível será necessário proceder a regras de parametrização para a atribuição correta dos entrevistadores disponíveis para o efeito mediante as necessidades da organização. Neste sentido, ficará disponível na visão de administrador um campo para as definições da plataforma. Aqui, será possível definir os parâmetros necessários a cada entrevistador de forma a garantir que são cumpridos todos os critérios de distanciamento entre entrevistador e entrevistado. Além da posição de neutralidade dos entrevistadores sugerida por Giacalone e Duhon (1991) e que é já garantida através da atribuição de áreas de atividade distintas da área de atividade a que o entrevistador pertence, a organização possui ainda o critério de o entrevistado não possuir um nível de carreira superior ao do entrevistador. Assim, e como é possível visualizar na figura 2, as configurações da plataforma serão efetuadas através do preenchimento dos campos apresentados em *backoffice* e terão efeito na atribuição do entrevistador a partir do momento em que é feito o pedido de saída de um colaborador pela sua chefia, independentemente do estado em que se encontra o seu processo na equipa de gestão contratual. Acredita-se que com a automatização da atribuição dos entrevistadores tornar-se-á possível melhorar a problemática anteriormente identificada que tem por base os atrasos no fluxo de trabalhos entre as ações necessárias desde o conhecimento da saída do colaborador até à escolha do entrevistador por parte da equipa de gestão contratual.

Figura 2. Configuração da Parametrização de Entrevistadores

O formulário, intitulado "Configurar Atribuição Automática de Entrevistadores", contém os seguintes elementos:




- Um campo de texto rotulado "Entrevistador" com uma seta para baixo no final.
- Três campos de lista rotulados "Empresas", "Unidades" e "Níveis Carreira", cada um com uma seta para cima no topo e uma seta para baixo no fundo.
- Um botão azul no canto inferior esquerdo rotulado "Guardar Configuração".

Fonte: Elaboração própria para efeitos representativos.

b) Entrevistas por Realizar

No campo das entrevistas por realizar, o entrevistador terá acesso à listagem de entrevistas que lhe foram atribuídas e que ainda não tiveram seguimento da sua parte. Numa primeira instância e sem entrar no detalhe de cada entrevista, será possível ao entrevistador ter acesso ao nome do colaborador em processo de saída e à data de término de contrato do entrevistado para que possa, desta forma, fazer a melhor gestão possível de todas as entrevistas que tem a seu cargo (figura 3.). Ao entrar no detalhe de cada entrevista, será possível recolher a informação necessária acerca do colaborador, proceder à alteração de entrevistador caso se verifique necessário por falta de disponibilidade, proceder ao envio do questionário de satisfação e realizar ou cancelar a entrevista.

Figura 3. Listagem de Entrevistas por Realizar

	Entrevistado - Data de saída - 02/10/2019 Entrevistador - Ver Detalhes
	Entrevistado - Data de saída - 03/10/2019 Entrevistador - Ver Detalhes
	Entrevistado - Data de saída - 05/10/2019 Entrevistador - Ver Detalhes

Fonte: Elaboração própria para efeitos representativos.

c) Entrevistas Realizadas

Quando é realizada a entrevista, o entrevistador terá ao seu dispor um menu onde terá a possibilidade de aceder a todas as entrevistas que já realizou no ano corrente em que se encontra. Ordenadas por data de término de contrato, a listagem das entrevistas apresentar-se-á de semelhante às entrevistas por realizar.

Acedendo ao detalhe de cada entrevista realizada, o entrevistador poderá rever as respostas submetidas ao questionário de satisfação por parte do colaborador como ao guião da entrevista submetido.

d) Entrevistas Canceladas

Diversos são os motivos que podem levar à não realização de uma entrevista, ou porque o colaborador não se mostrou disponível para a realizar ou até mesmo por falta de comparecimento no dia agendado para a sua concretização. Neste sentido, considerou-se que seria pertinente o desenvolvimento de um menu onde fosse possível cancelar a entrevista e colocar a justificação do cancelamento da mesma. Desta forma, e na possibilidade de existir uma grande percentagem de entrevistas canceladas, será possível

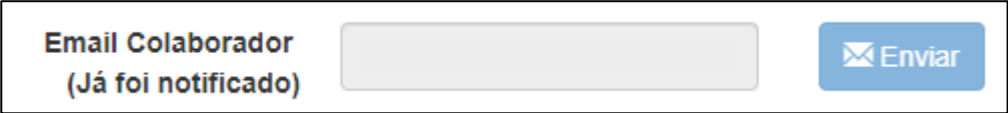
à equipa responsável pela gestão do projeto analisar as justificações atribuídas e trabalhar sobre as mesmas com o intuito de diminuir a sua ocorrência.

e) Contacto com colaborador

Quando o entrevistador aceder ao detalhe da entrevista disponível em qualquer um dos três últimos campos mencionados, ser-lhe-á possível obter toda a informação necessária acerca do colaborador a quem a entrevista diz respeito desde nº de colaborador, nome, nível de carreira, data de saída, data de início de gozo de férias, data de fim de gozo de férias, data de atribuição da entrevista e email para o qual será possível enviar o *link* de acesso ao questionário de satisfação do colaborador. Todas as informações apresentadas neste campo são fundamentais para que o entrevistador possa estabelecer uma primeira abordagem com o colaborador com o propósito de o convidar para a realização da entrevista e agendar uma data favorável a ambos, sendo que esta deverá ser antes do último dia de trabalho do colaborador (Kusserow, 2016).

Devido à possibilidade de alteração de entrevistador que será de seguida explicada, neste campo o entrevistador poderá ainda validar se o colaborador já foi notificado por outro entrevistador sobre o questionário de satisfação, sendo necessário uma adaptação da abordagem ao mesmo (figura 4.).

Figura 4. Notificação de Envio de Questionário de Satisfação



The image shows a web form with a label 'Email Colaborador (Já foi notificado)' in blue text. To the right of the label is a light gray rectangular input field. Further to the right is a blue button with a white envelope icon and the text 'Enviar' in white.

Fonte: Elaboração própria para efeitos representativos.

f) Pedido de Alteração de Entrevistador

Uma grande preocupação sentida pela equipa responsável pela gestão do processo de entrevistas de saída deriva da disponibilidade dos entrevistadores para a realização de todas as suas entrevistas atribuídas. Neste sentido, para que se possa evitar uma elevada taxa de entrevistas canceladas por falta de disponibilidade do entrevistador, considera-se que será benéfica a existência de um campo onde seja possível assinalar a necessidade de alteração de entrevistador. Assim, ao aceder aos detalhes das entrevistas por realizar o entrevistador poderá acionar o seu pedido de alteração de entrevistador caso

verifique que não terá disponibilidade para realizar a entrevista até à data de término de contrato do colaborador.

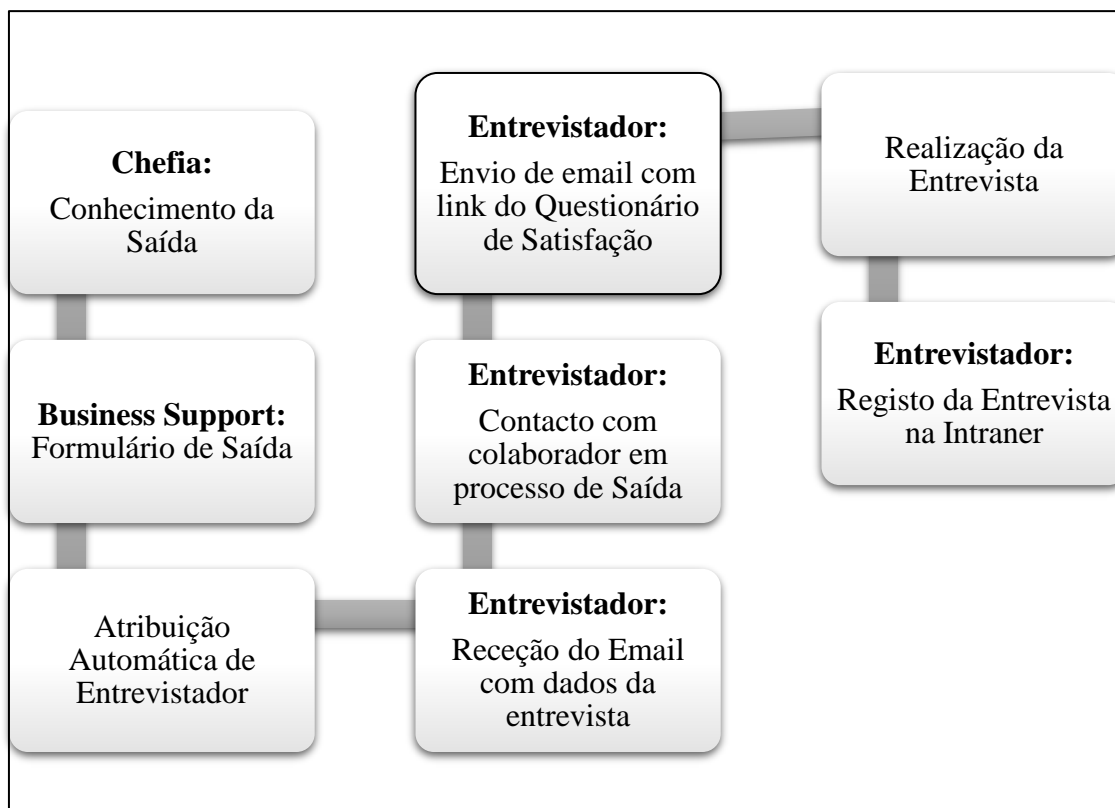
g) Questionários

Os questionários a serem utilizados para efeitos das entrevistas estarão disponíveis no detalhe de cada uma das entrevistas associadas. Antes de iniciar a entrevista, na primeira abordagem a ter com o colaborador, o entrevistador deverá enviar o link do questionário de satisfação para o email que se encontra automaticamente disponível no campo correspondente. Caso se verifique necessidade de enviar o questionário para outro email solicitado pelo colaborador, este campo será editável. Uma vez enviado o questionário ao colaborador, será visível a mensagem com o *status* do questionário a alertar o entrevistador que o colaborador já foi notificado. Para que seja possível ao entrevistador monitorizar se o colaborador já submeteu as suas respostas, o campo do questionário de satisfação será alternável entre as cores verde e vermelho, para o estado de realizado e por realizar, respetivamente.

Já no que concerne ao guião da entrevista, este encontrar-se-á disponível através de um botão clicável onde o entrevistador deverá aceder no momento em que deseja iniciar a entrevista. Para efeitos de melhor correspondência entre o número de questionários de satisfação respondidos e o número de entrevistas realizadas bem como para garantir que o fluxo de trabalhos do processo é devidamente cumprido, é sugerido que este botão apenas fique disponível quando o primeiro instrumento for submetido pelo colaborador. Neste sentido, será da responsabilidade do entrevistador monitorizar e garantir que ambos os questionários são preenchidos. Como referido anteriormente, uma vez submetidos os questionários será possível ao entrevistador ter acesso a ambos e visualizar as suas respostas.

Neste sentido, e com o intuito de melhor compreender fluxo de trabalhos proposto, este encontra-se representado na figura seguinte:

Figura 5. Proposta de Fluxo de Trabalhos adjacente ao processo das Entrevistas de Saída.



Fonte: Elaboração própria para efeitos representativos.

4.2. Reformulação dos Questionários

Para recolha de dados da entrevista é proposto manter os dois questionários já existentes para esse efeito. Nesse sentido, e ainda que o recurso a estes dois instrumentos se mantenha, sugere-se que ambos os questionários sejam desenvolvidos através da plataforma *Limesurvey* existente na organização, deixando de ser necessário enviar o *excel* com o questionário de satisfação que é até então enviado em anexo por email ao colaborador. Com a introdução de ambos os questionários na plataforma *Limesurvey* torna-se igualmente possível dar oportunidade ao entrevistador de registar a entrevista ao mesmo tempo que esta está a decorrer. Desta forma, e devido à redução de ações necessárias tanto da parte do colaborador como da parte do entrevistador, espera-se que ocorra uma otimização do processo.

Com o intuito de responder à problemática identificada que assenta na identificação dos *clusters* internos e externos, bem como a preocupação que advém da escassez da informação recolhida através de alguns *clusters* como é o caso dos *clusters*

“Desafio/Funções Atuais” e “Novo Desafio/ Funções mais Aliciantes” é proposto a reformulação do a) Guião de Entrevistas de Saída para o Entrevistador e do b) Questionário de Satisfação do Colaborador.

a) Guião de Entrevistas de Saída para o Entrevistador

O questionário que se considera que deverá sofrer uma maior alteração diz respeito ao Guião de Entrevistas de Saída para o Entrevistador, pois foi este que durante os *focus group* realizados foi apontado como sendo o mais problemático. Assim, começou-se por tentar compreender qual a informação que estava efetivamente a ser utilizada pela organização e qual seria, pelo contrário, a informação que seria necessário acrescentar. Desta análise resultou a sugestão para a exclusão do último tópico do atual questionário, isto é, o terceiro grupo do questionário denominado por “*I Like, I Wish*”. Ao reunir com a equipa responsável pela gestão do processo, concluiu-se que este grupo não está a ser utilizado em momento nenhum do processo, nem mesmo para análise futura.

Adicionalmente, e para dar resposta à problemática encontrada sobre o critério utilizado para a caracterização dos fatores internos e fatores externos, a principal sugestão de reformulação para este instrumento debruça-se sobre a redefinição dos *clusters* a serem utilizados. Assim, é sugerido que seja eliminada a caracterização percentual dos fatores inerentes à tomada de decisão de saída do colaborador sobre o aspeto de ter por base fatores internos ou externos, passando a ser tido em conta o peso – até contabilizar 100% – dos seguintes fatores sobre a decisão tomada:

1. Cultura

Compreender a opinião dos colaboradores que estão de saída sobre a cultura vivida na organização pode ser um indicador de mudança. Uma organização que predisponha uma cultura bem desenvolvida e um bom ambiente de trabalho para os seus colaboradores dispõe de um forte fator influenciador de retenção dos seus colaboradores (Al Mamun & Hasan, 2017). A probabilidade da exaustão associada ao emprego ser reduzida quando os colaboradores percecionam as características da organização como sendo corretas e que propiciem segurança no trabalho é mais elevada (Jiru & Tadesse, 2019), pelo que se torna fundamental compreender a opinião dos colaboradores sobre esta temática.

2. *Well Being*

A questão do equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal tem vindo desde há algum tempo a ser discutida. As horas dedicadas ao trabalho, o *stress* adjacente ao mesmo e o apoio da chefia são fatores que estão fortemente relacionados com as variáveis que antecedem o conflito do equilíbrio entre o trabalho e a família (Byron, 2005). Alguns autores acreditam que os problemas de retenção de colaboradores podem ser evitados através de práticas e soluções que os ajudem a controlar o compromisso que os colaboradores têm com as suas famílias e com o seu emprego (Tser-Yieth, Pao-Long & Ching-Wen, 2004). Desta forma, abordar este tópico nas entrevistas de saída parece ser fundamental.

3. Qualidade das Relações

A influência dos pares nas intenções de saída tem um grande peso no momento da tomada de decisão de rescisão de contrato com a organização (Martin & Martin, 2003). Quando existe uma perceção de apoio e conforto por parte dos colegas de trabalho, a intenção de saída de um colaborador tende a diminuir (Manning, Davidson & Manning, 2005). Os níveis de satisfação no trabalho são, de igual forma, influenciados pela influência das relações com os colegas de trabalho (Bufquin, DiPietro, Orlowski & Partlow, 2017). Desta forma, considera-se pertinente clarificar o tipo de relações que existem nas equipas, bem como se existe cooperação tanto entre os membros das equipas como com os clientes nos quais estão alocados.

4. Compensação e Benefícios

De acordo com Al Mamun e Hasan (2017) um dos fatores críticos do *turnover* são os baixos salários aferidos aos colaboradores. Desta forma, os autores acreditam que se a vertente da compensação for bem remunerada pode revelar-se um forte fator que conduz tanto à satisfação no trabalho com a altos níveis de produtividade, uma vez que diz respeito a uma temática que tem um peso considerável na moral dos colaboradores e por sua vez no desempenho da organização (Jiru & Tadesse, 2019). Por este motivo, considera-se pertinente compreender não só qual é a opinião dos colaboradores neste campo como também recolher evidências da possível discrepância da remuneração

aferida na “Organização Z” para as propostas que estão a ocorrer no mercado do mesmo setor.

5. Avaliação de Desempenho

Sendo um fator importantíssimo para o desenvolvimento do colaborador dentro de uma organização, a avaliação de desempenho contribui para aferir possibilidade de revisões salariais, promoções e até necessidades de formação (Abu-Doleh & Weir, 2007). Neste sentido, acaba por ser uma prática de recursos humanos com impacto significativo na retenção de colaboradores uma vez que transmite o sentimento de importância e valorização aos mesmos (Jeffrey & Prasetya, 2019). Adicionalmente, Jeffrey & Pasetya (2019) defendem ainda que os níveis de motivação de um colaborador estão associados a um sistema de recompensas atrativo, pelo que revela alguma pertinência compreender a perceção dos colaboradores sobre os sistemas de avaliação de desempenho instaurados na organização uma vez que impactam fortemente na retenção dos mesmos.

6. Clareza da Visão e Orientação Estratégica

Quando não existe uma identificação da organização existe uma lacuna na comunicação e no seu propósito (Haslam, Postmes & Ellemers, 2003). Uma vez que a visão e a orientação estratégica da organização são parte integrante da sua identificação e que, adicionalmente, tem existido por parte da “Organização Z” a preocupação em compreender se os seus colaboradores têm conhecimento daquela que é a sua orientação estratégica e os valores sobre os quais se rege, considerou-se pertinente a inserção de um *cluster* dedicado a este tema. Com esta proposta, acredita-se que será possível diagnosticar a necessidade de alterações na comunicação da estratégia da organização e seus valores.

7. Reconhecimento

Segundo Al Mamun e Hasan (2017) a satisfação e a autonomia percecionada sobre a função a desempenhar são fatores relacionados com o aumento da satisfação no trabalho. Este fator pode ser ainda influenciado pela prática regular de *feedback* acerca das tarefas desempenhadas, estimulando igualmente o comprometimento tanto com o trabalho como com a organização (Lee, Idris & Tuckey, 2019). Por esse motivo, é

proposto que sejam abordados temas com o *feedback* facultado aos colaboradores sobre o seu trabalho e a autonomia que lhes é atribuída para executarem as tarefas inerentes aos seus perfis.

8. Desenvolvimento do Talento

É de extrema importância que os colaboradores de uma organização tenham conhecimento do que é esperado deles e quais as expectativas de promoção de carreira que poderão ter dentro da empresa na qual estão inseridos (Al Mamun e Hasan, 2017). Mais do que a expectativa de evolução na carreira, os colaboradores devem sentir que apostam em programas de formação que permitam o seu desenvolvimento, sendo este um fator potencial à sua retenção (Al Mamun & Hasan, 2017). Estando o atual mundo do trabalho em constante transformação, a sua dinâmica pressiona a que os colaboradores desenvolvam constantemente as suas competências (Jiru & Tadesse, 2019), sendo que a aposta na formação dos colaboradores impacta não só no desenvolvimento da sua carreira como também na sua intenção de *turnover* (Choo & Bowley, 2007).

9. Liderança

O impacto da liderança na retenção dos colaboradores é um tema já muito estudado na literatura. Desde cedo que os autores associam uma má liderança às elevadas taxas de *turnover* (Al Mamun & Hasan, 2017). Adicionalmente, Arshadi e Fateme (2013) indicam que a confiança nos superiores é um fator de previsibilidade da intenção de *turnover*, pelo que existe uma preocupação crescente na literatura dedicada aos vários estilos de liderança e a intenção de *turnover* (Yang, Guan & Pu, 2019). Neste sentido, e para melhor compreender os estilos de liderança existentes na “Organização Z” e de que forma impactam no seu *turnover*, propõe-se a adição de um cluster direcionado para a liderança.

Com a alteração proposta, acredita-se que mais do que compreender se são fatores externos ou internos que estão na base do *turnover* da “Organização Z” será possível analisar em detalhe quais os âmbitos que detêm maior urgência de atuação, sendo esse um dos propósitos da ferramenta das entrevistas de saída na gestão de recursos humanos (Kupperschmidt, 2016). Para que o entrevistador possa complementar a informação

obtida e não ficando apenas com um peso atribuído a cada fator, é sugerido ainda que seja adicionado um campo de observações onde possam ser registadas notas pertinentes mencionadas pelo entrevistado.

b) Questionário de Satisfação do Colaborador

Com o intuito de recolher o maior número de respostas fidedignas através do processo, a principal reformulação que se sugere para o questionário de satisfação do colaborador é não só torná-lo o mais semelhante possível ao guião de entrevista mas principalmente utilizá-lo para futura análise das respostas obtidas. Até hoje, o guião de satisfação do colaborador tem somente o propósito de antever o *feedback* que os colaboradores possuem sobre a organização, não possuindo qualquer carácter analíticos.

Tratando-se de um questionário que é respondido pelo colaborador individualmente num ambiente calmo e confortável antes da entrevista, considera-se que será interessante fazer uma análise das respostas obtidas através de ambos, comparando-as. Desta forma, existirá a possibilidade de validar a veracidade das respostas obtidas durante todo o processo, sendo que esta é uma problemática apontada por Jonhs e Gorrick (2016) na ineficácia da ferramenta.

Através da desconstrução de alguns *clusters* já existentes no questionário atual, recorrendo aos novos *clusters* sugeridos para o guião do entrevistador e adaptando o questionário às necessidades da organização, são propostos dez *clusters* sobre os quais o entrevistado deverá responder numa escala entre 0 a 5 em que 0 é “não aplicável”, 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente” às perguntas existente dentro de cada *cluster*. No questionário de satisfação de colaborador, sugere-se ainda que o entrevistado responda sobre o cluster “Recrutamento e Acolhimento” para que a organização possa ter visibilidade sobre a opinião dos seus colaboradores quanto aos programas e práticas de acolhimento existentes. Quando existe a tentativa de reduzir a taxa de *turnover* organizacional a preocupação deve iniciar-se no processo de recrutamento e seleção, uma vez que devem ser tidas em conta as candidaturas com o perfil correto para as funções que serão futuramente desempenhadas (Al Mamun & Hasan, 2017). Para ter acesso às perguntas definidas para todos os *clusters* bem como ao questionário completo de ser visualizado o anexo 4 do presente projeto.

4. CONCLUSÕES

Com o rápido avanço do setor das tecnologias de informação e com a força de trabalho multigeracional com que as organizações se deparam nos dias de hoje, compreender as causas que levam os colaboradores a alternar de emprego com frequência nunca foi tão importante. Entre as diversas ferramentas que a Gestão de Recursos Humanos tem ao seu dispor para enfrentar esta problemática destacam-se, neste projeto, as entrevistas de saída. Através daquele que é o seu propósito, isto é, a finalidade de facultar à organização informação que permita contribuir para a diminuição das taxas de *turnover* voluntário e para a melhoria do seu funcionamento através da análise das práticas e programas implementados (Givens-Skeaton & Ford, 2018), a organização em estudo revelou uma preocupação com a ferramenta atualmente em vigor.

Neste sentido, e com o objetivo de contribuir positivamente para o desenvolvimento de políticas que vão de encontro à redução do *turnover* da organização, o presente projeto debruçou-se sobre o processo de entrevistas de saída atualmente implementado e procurou dar respostas às lacunas adjacentes ao mesmo. Desta forma, os seus principais contributos com o desenvolvimento do presente projeto passam pela reestruturação e desenvolvimento do processo, através de uma plataforma *online* que, de forma rápida e eficaz, responda ao fluxo de trabalhos do processo e a todas as suas ações inerentes; pelo papel facilitador que a plataforma terá para com os seus intervenientes – entrevistadores, entrevistados e a equipa responsável pela sua gestão – através da concentração da informação num só sistema e, por fim, pela abordagem de novos tópicos que impactam no dia a dia dos colaboradores através dos instrumentos utilizados no processo. Para a reestruturação de todo o processo, foi crucial o diagnóstico das limitações encontradas no fluxo de atividades já implementado, que apenas foi possível através da realização de 4 sessões com 2 *focus groups* constituídos por intervenientes do processo. Com as sugestões apresentadas ao longo da descrição do projeto e consequente implementação, é expectável que este dê resposta às problemáticas encontradas. Dessa forma, pretende-se que seja possível à organização obter em maior detalhe as informações necessárias que auxiliem no combate à redução do seu *turnover* voluntário, sendo desejável que este se encontre abaixo dos 20%. Consequentemente, a “Organização Z” poderá desenvolver práticas e programas ajustados às causas que serão apresentadas

como os principais fatores na tomada de decisão de rescisão do vínculo contratual com a organização.

Já no que concerne às limitações encontradas no decorrer do projeto constatou-se que esta ferramenta tem vindo a ser pouco debatida na literatura recente. Acreditando que se trata se um reflexo da ineficácia da ferramenta apontada nos estudos existentes, é sugerido que continuem a ser desenvolvidos estudos sobre esta temática a fim de dar resposta às suas problemáticas. Adicionalmente, e para complementar a proposta do projeto apresentado, é ainda mencionada como sugestão de melhoria e para projetos futuros, o desenvolvimento da análise automática das informações recolhidas através da ferramenta das entrevistas de saída pela utilização de um sistema de serviço de análise de negócio com recurso à *business intelligence*. Desta forma, seria possível aos recursos humanos dedicar mais tempo ao *brainstorming* dos seus programas a fim de reter os seus colaboradores.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abassi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). *Turnover: the real bottom line. Public Personnel Management*, 2(3), 333-342.

Abu-Doleh, J. & Weir, D. (2007). Dimensions of performance appraisal systems in jordanian private and public organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 75-84.

Agarwal, R., & Ferratt, T. W. (2002). Enduring practices for managing IT professionals. *Communications of the ACM*, 45(9), 73–79.

Al Mamun, C. A., & Hasan, Md. N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: a conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63-71.

Arshadi, N., & Shahbazi, F. (2013). Workplace characteristics and turnover intention: Mediating role of emotional exhaustion. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 640-645.

Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44 (3), 175–189.

Bufquin, D., DiPietro, R., Orlowski, M., & Partlow, C. (2017). The influence of restaurant co-workers' perceived warmth and competence on employees' turnover intentions: The mediating role of job attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 13-22.

Buzza, J. S. (2017). Are You Living to Work or Working to Live? What Millennials Want in the Workplace. *Journal of Human Resources*, 5(2), 15-20.

Chiu, C. K., & Francesco, M. A. (2003). Dispositional traits and turnover intention: Examining the mediating role of job satisfaction and affective commitment. *International Journal of Manpower*, 24, 284-298.

Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169-198.

Choo, S., & Bowley, C. (2007). Using training and development to affect job satisfaction within franchising. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 339-352.

Chowwen, C. O., Balogun, S. K., & Olowokere, B. O. (2014). Determinants of Job Hopping Experience among Private and Public Sector Employees' Turnover Intention. *Ife Psychologia*, 22(2), 114-124.

Ciarniene, R., & Vienazindiene, M. (2018). Flexible Work Arrangements from Generation and Gender Perspectives: Evidence from Lithuania. *Engineering Economics*, 29(1), 84-92.

Devi, U. Y., & Krishna, M. V. (2016). Impact of Human Resources Management Practices on Employee Turnover - An Empirical Study with Special Reference to It Sector. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 5(3), 50-54.

Dumitru, L. D., (2018). Analysis of the Interdependence between Turnover and the Number of Employees in the IT Industry. *AUDCE*, 14(4), 107-114.

Flint, A., Webster, J. (2013). Exit interviews to reduce turnover amongst healthcare professionals. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 3 Art. No.: CD006620.

Giacalone, R. A., & Duhon, D. (1991). Assessing Intended Employee Behavior in Exit Interviews. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 125(1), 83-90.

Giacalone, R. A., Knouse, S. B., & Montagliani, A. (1997). Motivation for and Prevention of Honest Responding in Exit Interviews and Surveys. *The Journal of Psychology*, 13(4), 439-448.

Gioia, J. L., & Catalano, R. M. (2011). Meaningful Exit Interviews Help One Bank Cut Turnover and Save. *Global Business and Organizational Excellence*, 36-43.

Givens-Skeaton, S., & Ford, L. R. (2018). Exit Interviews: The Impact of Perceived Sensitivity and Perceived Threat on Individuals' Willingness to Disclose. *Journal of Organizational Psychology*, 18(5), 85 – 107.

Grasz, J. (2014). Nearly one-third of employers expect workers to job-hop. *CareerBuilder.com*. Disponível em:

<https://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?sd=5%2F15%2F2014&id=pr824&ed=12%2F31%2F2014>. (Acedido em 15/08/2019).

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.

Haslam, S. A., Postmes, T., & Ellemers, N. (2003). More than a metaphor: organizational identity makes organizational life possible. *British Journal of Management*, 14, 357-369.

Ivanović, T., & Ivančević, S. (2019). Turnover Intentions and Job Hopping among Millennials in Serbia. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 24(1), 53-62.

Jeffrey, I., & Prasetya, A.B. (2019). The Employee Performance Assessment and Employee Training on Employee Intension. *Journal of Applied Management*, 17(1), 56-65.

Jiru, A. T., & Tadesse, W. M. (2019). Effects of Human Resource Management Practices on Employee Turnover Intention: A Case Study of Commercial Banks in Ethiopia. *OPUS*, 10(1), 1-18.

Jones, C. D., Newsome, J., Levin, K., Wilmot, A., McNulty, J.A., & Kline, T. (2018). Friends or Strangers? A Feasibility Study of an Innovative Focus Group Methodology. *The Qualitative Report*, 1(3), 98-112.

Johns, R. (2004). The effectiveness of Exit Interviews in Reducing Employee Turnover. *Proceedings of the 12th Annual LERA Conference*, 115-129.

Johns, R., & Gorrick, J. (2016). Exploring the Behavioural Options of Exit and Voice in the Exit Interview Process. *International Journal of Employment Studies*, 24 (1), 25-41.

Johnson, J., Griffeth, R. W., & Griffin, M. (2000). Factors discrimination functional and dysfunctional sales force turnover. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 5(6), 399 – 415.

Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., & Kaifi, M. M. (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 88–93.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76.

Kusserow, R. P. (2016). Can Exit Interviews Provide Another Channel for Compliance Communication? *Journal of Health Care Compliance*, 47 – 67.

Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257-282.

Ma, S. J., Chen, J. Q., & Wang, L. (2003). A Study on the Causes of Employee Turnover. *China Human Resources Development*, 9, 18-20.

Manning, M. L., Davidson, M., & Manning, R. L. (2005). Measuring tourism and hospitality employee workplace perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 75-90.

Martin, R., & Martin, A.C. (2003). Employment Relations in Central and Eastern Europe in 2002: Towards EU Accession. *Industrial Relations Journal*, 34, 498-509.

Mitrovska, S., & Eftimov, L. (2016). Calculating the cost for employee turnover in the IT industry in Macedonia by using a web calculator. *Journal of Human Resource Management*, 19 (1), 24-33.

Moquin, R., Riemenschneider, C. K., & Wakefield, R. L. (2019). Psychological Contract and Turnover Intention in the Information Technology Profession. *Information Systems Management*, 36(2), 111-125.

Ng, E., & Schweitzer, L. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business Psychology*, 25(2), 281-292.

Pee, L. G., Tham, Z.-C., Kankanhalli, A., & Tan, G. W. (2008). *Turnover in Information Systems Development Projects - Managing Forgetting*. *PACIS 2008 Proceedings*, 72. Disponível em <https://aisel.aisnet.org/pacis2008/72> (Acedido em 15/08/2019).

Pranaya, D. (2014). Job-Hopping – An Analytical Review. *IMPACT: International Journal of Research in Business Management*, 2(4), 67-72.

Shacklock, K., & Brunetto, Y. (2011). The intention to continue nursing: Work variables affecting three nurse generations in Australia. *Journal of Advanced Nursing*, 68(1), 1–26.

Sidle, S. D. (2014). Research Briefs: Should firms create new human resource practices to engage *Millennials*? *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 175–189.

Soerjoatmodjo, G. W. L. (2014). Exit Interview and Self-Disclosure: How Employees Reveal Personal Information and Feeling as They Leave the Organization. *ResearchGate*. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/293618147> (Acedido em 31/08/2019).

Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25, 139-145.

Stovel, M., & Bontis, N. (2002). Voluntary *turnover*: knowledge management – friend or foe? *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 303-322.

Tser-Yieth, C., Pao-Long, C., & Ching-Wen, Y. (2004). A study of career needs, career development programs, job satisfaction and the *turnover* intentions of research and development personnel. *Career Development International*, 9(4), 424-437.

Turulja, L., & Bajgoric, N. (2018). Information technology, knowledge management and human resources management: investigating mutual interactions towards better organizational performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 255-276.

Westlund, S. G., & Hannon, J. C. (2008). Retaining Talent: Assessing Job Satisfaction Facets Most Significantly Related to Software Developer *Turnover* Intentions. *Journal of Information Technology Management*, 19(4), 1–15.

Williams, D., Harris, C., & Parker, J. (2008). 'I love you – goodbye: Exit interviews and *turnover* in the New Zealand hotel industry', *New Zealand Journal of Employment Relations*, 33(3), 70-90.

Williams, K. C., Page, R. A., Petrosky, A. R., & Hernandez, E. H. (2010). Multi-Generational Marketing: Descriptions, Characteristics, Lifestyles, and Attitudes. *The Journal of Applied Business and Economics*, 11(2), 21.

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878–890.

van Bezouw, M. J., Garyfallou, A., Oană, I. E., & Rojon, S. (2019). A methodology for cross-national comparative focus group research: illustrations from discussions about political protest. *Quality and Quantity*. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11135-019-00887-5> (Acedido em 11/10/2019).

Yang, J., Guan, Z., & Pu, B. (2019). Mediating influences of entrepreneurial leadership on employee turnover intention in startups. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 47(6), 1-13.

Zuber, A. (2001). A Career in food Service Cons: High *Turnover*. *Nation Restaurant News*, 35(21), 147–148.

6. ANEXOS

Anexo 1: Guião de Entrevista de Saída para o Entrevistador

Guião de Entrevista de Saída para o Entrevistador

Informação do Colaborador	
Nome do colaborador	
Nº de colaborador	
Não Aplicável devido ao anonimato	
Função	
Chefia/Responsável Direto	
Último grande projeto do ano	
Alocação (cliente/sede)	
Local de Trabalho	

I - Fatores preponderantes na Tomada de Decisão

Dica: Pergunta 1 - O entrevistador deve identificar os fatores preponderantes que levaram à tomada de decisão de saída e se são fatores de natureza interna ou externa, pedindo ao entrevistado para atribuir uma ponderação (ex. Se forem identificados 3 fatores, perceber qual o peso que se atribui a cada um deles sendo que há 1 que deve ter mais impacto) - O total dos fatores internos e externos deverá contabilizar 100%.

1- Quais foram os motivos que te levaram à tomada de decisão de sair da “Organização Z”?

1.1. Fatores Interno à Empresa

Cultura da Empresa (clima organizacional percebido, ambiente de trabalho, relacionamento entre pares/colegas, identificação com as práticas organizacionais, a forma como se fazem as coisas, etc.)	
Desafio / Funções Atuais (Projeto/ funções /desafio atual, expectativas, autonomia, complexidade, motivação, fonte de crescimento / desenvolvimento, métodos de trabalho em prática, etc.)	
Performance & Avaliação (Modelo de avaliação de desempenho, alinhamento das escalas e critérios de avaliação, justiça percebida do modelo atual, objetividade do modelo, consequências da avaliação, etc.)	
Perspetivas Evolução / Crescimento Profissional (oportunidade de desenvolvimento profissional, possibilidade de promoção e de aumento de responsabilidades, maior complexidade de tarefas, etc.)	
Liderança (relacionamento com a chefia direta, comportamentos observados nos líderes da empresa, aposta no desenvolvimento e crescimento das suas pessoas, fonte de inspiração, alinhamento de visão e estratégia, reconhecimento de trabalho\ competências\ mérito (nota atribuída), etc.)	

Condições Salariais Atuais - (justiça percebida do kit atual, equidade com pares, adequabilidade das condições, benefícios disponíveis, seguro de saúde, etc.)	
Well Being (Equilíbrio entre vida Pessoal e Profissional, horários de trabalho, deslocações frequentes, distância da residência, gestão stress, condições de trabalho, etc.).	
Outro. Qual?	
Observações	

1.2. Fatores Externos à Empresa

Maior Identificação Com a Nova Empresa - (Posição no mercado, imagem de marca, cultura da empresa, estratégia, visão, identificação com o core business /setor, etc.)	
Novo Desafio / Funções Mais Aliciantes (novo projeto, funções, desafio mais interessante, maior autonomia ou complexidade, maior motivação, fonte de crescimento / desenvolvimento, etc.)	
Desafio Internacional (oportunidade de crescimento a nível internacional, fora de Portugal)	
Maior responsabilidade / Promoção (oportunidades de crescimento profissional com maior responsabilidade, promoção no nível de carreira e de aumento de responsabilidade, tarefas de maior complexidade, gestão de equipas, etc.)	
Motivos Familiares / Pessoais (alteração de residência familiar, acompanhar namorado(a) /cônjuge para o estrangeiro, decisões de base familiar, maior proximidade geográfica da família, etc.)	
Melhores Condições Salariais (kit salarial mais vantajoso, maior adequabilidade das condições ao mercado, mais benefícios disponíveis, melhor seguro de saúde, carro, etc.).	
Well Being (procura de maior equilíbrio entre vida Pessoal e Profissional, horários de trabalho mais equilibrados, deslocações menos frequentes ao estrangeiro, menor distância da residência, melhores condições de trabalho, etc.).	
Outro. Qual?	
Observações	

2. - Antes de tomares a decisão de sair, partilhaste com alguém, dentro da organização, a tua inquietação?	
Sim	Não
2.1. – Com quem?	
Chefia	
Colega	
Gestor de Projeto	
Não aplicável devido a anonimato/Avaliador	
Team Leader	

3. – Procuraste mobilidade interna dentro da “Organização Z”?	
Sim	Não
3.1. – Em área ou função?	
Área	Função

II – Avaliação do Mercado Externo

4. Estavas ativamente à procura de emprego?		
Sim	Não	
5. Como surgiu esta nova oportunidade?		
Convite <i>Head Hunting</i>		
Redes Sociais		
Resposta Anúncio		
Resposta Amigo		
Outros		
N/A		
6. Vais trabalhar no mesmo setor de atividade?		
Sim	Não	Não Aplicável
7. Vais trabalhar na mesma área/função?		
Sim	Não	Não Aplicável
7.1. Se não, qual?		

III – “I Like, I Wish.”

8. Quais os 3 aspetos mais positivos (+) e 3 sugestões de melhoria (-) que queres realçar na empresa?		
	(+)	(-)
Ambiente de Trabalho		
Acompanhamento do colaborador		
Aprendizagem		
Avaliação de desempenho		
Benefícios		
Carreira – Progressão		
Colaboração		
Evolução técnica – comportamental		
Formação comportamental		
Formação técnica		
Formação e-learning		
Função		
Mobilidade		
Métodos de Trabalho		
<i>Onboarding</i> Institucional		
<i>Onboarding</i> Negócio		

Não aplicável devido a anonimato		
Partilha de Informação		
Projetos – Aliciantes		
Projetos – Diversificados		
Projetos – Sentimento de distância/abandono		
Projetos – Outros		
Reconhecimento		
Remuneração		
Recompensa		
<i>Work life</i> balance		
Trabalho em equipa		

Anexo 2: Questionário de Satisfação do Colaborador

Questionário de Satisfação do Colaborador

Identificação do Colaborador	
Nome do colaborador	
Nº de colaborador	
Data	

I – Entrada na Empresa

Instruções: Por favor, especifica quais foram os fatores que te levaram a entrar na “Organização Z”, indicando apenas uma resposta na 1ª pergunta e, no mínimo, uma resposta na 2ª pergunta.

1 – Qual a situação profissional no momento de admissão para a “Organização Z”	
Desempregado	
A trabalhar (mudança por vontade própria)	
A trabalhar (mudança por convite)	
Primeiro Emprego	
Outra	
2- Quais as motivações que te levaram a escolher a empresa?	
Empresa (dimensão, imagem, cultura, área de atividade)	
Condições Salariais/Benefícios	
Função, autonomia, diversidade de tarefas	
Oportunidade de trabalhar no estrangeiro	
Perspetivas de evolução profissional/nível de carreira	
Outra	

II – Apreciação Global da Organização

Instruções: Atendendo ao teu percurso profissional na “Organização Z”, indica qual a tua opinião, relativamente a cada uma das seguintes afirmações. Escala: 0 – “NS/NR/NA”; 1 – “Discordo Totalmente”; 2 – “Discordo em parte”; 3 – “Não Concordo Nem Discordo”; 4 – “Concordo em parte”; 5 – “Concordo Totalmente”.

	0	1	2	3	4	5
1 - Recrutamento & Onboarding						
1.1.– O desafio que me apresentaram para entrar na empresa correspondeu ao que encontrei.						
1.2.– O processo de integração na minha equipa/área de atividade foi adequado (funcional).						
2 – Culura & Well Being						
2.1. - ¹ Não aplicável devido a anonimato						

¹ “Não Aplicável devido a anonimato” será referenciado quando a informação contida no questionário possa identificar a empresa em estudo.

2.2. – Na minha área os sucessos são partilhados por todos.						
2.3. – Existe uma preocupação no equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional.						
2.4. – A empresa facilita a mobilidade das suas pessoas entre projetos/áreas/empresas do grupo (para o seu crescimento e retenção).						
2.5. – A empresa aposta no seu talento.						
2.6. – Existe uma boa colaboração com os meus colegas/equipa.						
2.7. – Os métodos de trabalho são eficientes.						
3 – Desenvolvimento & Performance						
3.1. – Tenho tido oportunidade de estar envolvido em projetos/funções que considero interessantes/estimulantes.						
3.2. – Tenho tido oportunidade de estar envolvido em projetos/funções que promovem o meu desenvolvimento/aprendizagem.						
3.3.- O meu último projeto (maior alocação anual) contribuiu positivamente para o meu crescimento profissional.						
3.4. – Conheço a definição dos critérios e escalas utilizados na avaliação de desempenho.						
3.5. – A avaliação de desempenho distingue quem tem melhor performance/resultados.						
3.6. – Considero que existem oportunidade de crescimento profissional.						
3.7. – A empresa aposta na formação comportamental adequada (soft skills) ao meu desenvolvimento.						
3.8. – A empresa aposta na formação técnica necessária ao meu desenvolvimento (technical skills).						
4. – Liderança & Reconhecimento						
4.1. – O meu avaliador/ Não aplicável devido a anonimato contribui para desenvolver as minhas competências.						
4.2. – O meu gestor de projeto cumpre os objetivos num ambiente sustentável.						
4.3. – O meu Head Of é uma referência e inspiração para mim.						
4.4. – Sinto que as minhas competências e trabalho têm sido reconhecidos.						
4.5. – É-me dada a autonomia adequada para a função que exerço.						
5. - Compensação & Benefícios						

5.1. – A minha remuneração está alinhada com as que são pagas no mercado para funções equivalentes.						
5.2. – A minha remuneração está alinhada com a dos meus pares (funções equivalentes) na empresa.						
5.3. – Considero justa a minha remuneração.						

II – Apreciação Final

Instruções: Perguntas 6 e 7 seleciona o valor que melhor reflete a tua opinião, sendo que 0 é “nada provável” e 10 é “altamente provável”.

6. – Recomendas a “Organização Z” a um amigo?										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. – Regressarias à “Organização Z” no futuro?										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Anexo 3: Proposta de Reformulação do Guião de Entrevista de Saída para o Entrevistador

Guião de Entrevista de Saída para o Entrevistador

Informação do Colaborador	
Nome do colaborador	
Nº de colaborador	
Não Aplicável devido ao anonimato	
Função	
Chefia/Responsável Direto	
Último grande projeto do ano	
Alocação (cliente/sede)	
Local de Trabalho	

I - Fatores preponderantes na Tomada de Decisão

Dica: Dica: Pergunta 1 - O entrevistador deve identificar os fatores preponderantes que levaram à tomada de decisão de saída, pedindo ao entrevistado para atribuir uma ponderação (ex. Se forem identificados 3 fatores, perceber qual o peso que se atribui a cada um deles sendo que há 1 que deve tido mais impacto) - O total dos fatores deverá contabilizar 100%.

1 - Quais foram os motivos que te levaram à tomada de decisão de sair da “Organização Z”?

Clusters	Peso	Observações
Cultura (identificação com os valores e as práticas, a forma como se fazem as coisas, reconhecimento de inspiração na liderança)		
Well Being (equilíbrio vida pessoal profissional, acesso a trabalho flexível, ambiente de trabalho saudável, condições de trabalho físicas, deslocações para clientes)		
Qualidade das Relações (nível de confiança e proximidade nas relações com a equipa, com a chefia, com o cliente)		
Compensação e Benefícios (justiça percebida e competitividade das condições salariais)		
Desempenho (clareza dos critérios de avaliação, transparência do processo, justiça percebida do modelo de avaliação)		
Clareza da Visão e Orientação estratégica (clareza acerca da visão e objetivos, comunicação clara da orientação estratégica)		
Reconhecimento (perceção de que o trabalho é valorizado, perceção de competência, obtenção de feedback sobre o progresso)		
Desenvolvimento de talento (oportunidades de desenvolvimento pessoal, obtenção de feedback, envolvimento em ações de formação ou outras que promovam crescimento)		

Liderança (direção e mobilização)		
--	--	--

2. - Antes de tomares a decisão de sair, partilhaste com alguém, dentro da organização, a tua inquietação?		
Sim	Não	
2.1. – Com quem?		
Não aplicável devido a anonimato		
Avaliador		
Colega		
Gestor de Projeto		
Team Leader		

3. – Procuraste mobilidade interna dentro da “Organização Z”?	
Sim	Não
3.1. – Em área ou função?	
Área	Função

II – Avaliação do Mercado Externo

4. Estavas ativamente à procura de emprego?		
Sim	Não	
5. Como surgiu esta nova oportunidade?		
<i>Head Hunting</i>		
Redes Sociais		
Resposta Anúncio		
Referência		
Convite direto		
N/A		
6. Trata-se de Integração em Cliente		
Sim	Não	
6.1. Se sim, a integração era prevista (no momento da contratação)?		
Sim	Não	
7. Vais trabalhar no mesmo setor de atividade?		
Sim	Não	Não Aplicável
8. Vais trabalhar na mesma área/função?		
Sim	Não	Não Aplicável
8.1. Se não, qual?		

Anexo 4: Proposta de Reformulação do Questionário de Satisfação do Colaborador

Questionário de Satisfação do Colaborador

Identificação do Colaborador	
Nome do colaborador	
Nº de colaborador	
Data	

I – Entrada na Empresa

Instruções: Por favor, especifica quais foram os fatores que te levaram a entrar na “Organização Z”, indicando apenas uma resposta na 1ª pergunta e, no mínimo, uma resposta na 2ª pergunta.

1 – Qual a situação profissional no momento de admissão para a “Organização Z”	
Desempregado	
A trabalhar (mudança por vontade própria)	
A trabalhar (mudança por convite)	
Primeiro Emprego	
Outra	
3- Quais as motivações que te levaram a escolher a empresa?	
Empresa (dimensão, imagem, cultura, área de atividade)	
Condições Salariais/Benefícios	
Função, autonomia, diversidade de tarefas	
Oportunidade de trabalhar no estrangeiro	
Perspetivas de evolução profissional/nível de carreira	
Outra	

II – Apreciação Global da Organização

Instruções: Atendendo ao teu percurso profissional na “Organização Z”, indica qual a tua opinião, relativamente a cada uma das seguintes afirmações. Escala: 0 – “NS/NR/NA”; 1 – “Discordo Totalmente”; 2 – “Discordo em parte”; 3 – “Não Concordo Nem Discordo”; 4 – “Concordo em parte”; 5 – “Concordo Totalmente”.

	0	1	2	3	4	5
1- Recrutamento e Acolhimento						
1.1 - O desafio que me apresentaram para entrar na empresa correspondeu ao que encontrei.						
1.2 - O momento de acolhimento e integração corporativo teve um impacto positivo.						
1.3. - O processo de integração na minha equipa/área de atividade foi adequado e funcional.						
2 – Cultura						
2.1. - ² Não aplicável devido a anonimato						

²“Não Aplicável devido a anonimato” será referenciado quando a informação contida no questionário possa identificar a empresa em estudo.

2.2. – Na minha área os sucessos são partilhados por todos.						
2.3. – A empresa facilita a mobilidade das pessoas (entre projetos / áreas / empresas do grupo) para o seu crescimento e retenção.						
2.4. – A empresa preocupa-se com a retenção do talento e é consequente com esta preocupação.						
2.5. – Existe colaboração e partilha de boas práticas entre equipas / unidades.						
3 – Well Being						
3.1. – A empresa promove o equilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional.						
3.2. – Tenho acesso a trabalho flexível em termos de local e horário.						
3.3.- O meu PM cumpre os objetivos num ambiente de trabalho saudável.						
3.4. – As condições de trabalho (instalações, equipamento, deslocações para cliente) são adequadas.						
3.5. - Os processos são claros e facilitadores (ex. alocação de horas).						
4. – Qualidade das Relações						
4.1. – Na minha equipa existem relações positivas e de cooperação.						
4.2. – Mantenho uma relação de proximidade e/ou abertura com a minha chefia.						
4.3. – A relação que mantenho com o cliente é saudável e produtiva.						
5. - Compensação e Benefícios						
5.1. – A minha remuneração está alinhada com a que é pago no mercado, para funções equivalentes.						
5.2. – A minha remuneração está alinhada com a dos meus pares.						
5.3. – Considero justa a minha remuneração.						
5.4 - Os benefícios a que tenho acesso vão ao encontro das minhas necessidades.						
6 - Desempenho						
6.1 - O processo, os critérios e a escala usados na avaliação de desempenho são claros e transparentes.						
6.2 - Considero o processo, critérios e escala usados na avaliação de desempenho adequados e realistas.						
6.3 - A avaliação de desempenho distingue quem tem melhor performance e resultados.						
7 – Clareza da Visão e Orientação Estratégica						
7.1 - Foram-me transmitidos os valores da “Organização Z”.						

7.2 - A visão e a orientação estratégica da minha área / unidade são comunicadas de forma recorrente.						
7.3 - Sinto que a visão e orientação estratégica da minha área / unidade estão alinhadas com o que fazemos diariamente.						
8 - Reconhecimento						
8.1 - Recebo feedback suficiente, positivo e construtivo, da minha chefia.						
8.2 - Sinto que as minhas competências e trabalho têm sido reconhecidos.						
8.3 - É-me dada autonomia adequada para a função que exerço.						
9 – Desenvolvimento de Talento						
9.1 -Sei qual o progresso de carreira que posso ter na “Organização Z”.						
9.2 - Tenho tido oportunidade de integrar projetos que me estimulam promovem o meu desenvolvimento.						
9.3 - O meu projeto de maior alocação anual contribuiu positivamente para o meu crescimento profissional.						
9.4 - Tenho objetivos de desenvolvimento definidos e partilhados com a empresa.						
9.5 - A empresa aposta na formação comportamental adequada ao meu desenvolvimento.						
9.6 - A empresa aposta na formação técnica adequada ao meu desenvolvimento.						
10 - Liderança						
10.1 - O meu Head Of é uma referência e inspiração para mim.						
10.2 - O meu PM e/ou TL define comigo objetivos claros, atempados e realistas.						
10.3 - O meu PM e/ou TL envolve-se no acompanhamento do projeto e da equipa.						
10.4 - O meu “Não aplicável devido a anonimato”, o meu PM e/ou o meu TL contribuem para o meu desenvolvimento de competências.						

II – Apreciação Final

Instruções: Perguntas 12 e 13 seleciona o valor que melhor reflete a tua opinião, sendo que 0 é “nada provável” e 10 é “altamente provável”.

12. – Recomendas a “Organização Z” a um amigo?										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. – Regressarias à “Organização Z” no futuro?										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

